

Раздел 1

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Д. В. Минин

ОПЫТ РАЗВИТИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА «ACCORHOTELS GROUP» НА РЫНКЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Целью данной статьи является анализ проблем и перспектив развития международных гостиничных сетей в Российской Федерации на примере французской компании «AccorHotels Group». Автором дается оценка актуальных угроз и проблем для международного гостиничного бизнеса в России, формируется аналитическая база для оценки перспективности и трендов дальнейшего развития международных гостиничных сетей на российском рынке.

Ключевые слова: международные гостиничные сети, Accor, гостиничные услуги, конкуренция, гостеприимство.

D. V. Minin

DEVELOPMENT EXPERIENCE AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF «ACCORHOTELS GROUP» IN THE HOTEL SERVICES MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION

The purpose statement of this paper is to analyze the problems and prospects for the development of international hotel chains in the Russian Federation in the case of the French company «AccorHotels Group». The author gives an assessment of the current threats and problems for the international hotel business in Russia, the analytical base is formed to assess the prospects and trends of further development of international hotel chains in the Russian market.

Keywords: international hotel chains, Accor, hotel services, competition, hospitality.

Актуальность рассматриваемой темы определяется активной деятельностью на российском рынке гостеприимства международных гостиничных сетей, которые задают тон общему развитию гостиничного сектора страны, привносятся международные стандарты обслуживания в практику отечественных игроков отельного бизнеса. Россия имеет огромный потенциал роста

в гостиничной сфере. Значительное увеличение внутреннего туризма, связанное с обстоятельствами экономического и политического характера – очередное тому подтверждение.

Развитие страны, ее энергичное участие в международной политической, экономической и спортивной жизни привело к тому, что с начала XXI в. количество отелей, работающих в Российской Федерации под международными брендами, выросло в несколько раз. Если в 2000 г. на территории России функционировало около 20 отелей международных операторов гостиничных услуг, то к 2016 г. число таких отелей возросло до 163. Анализ проблем функционирования и перспектив развития международных гостиничных сетей в России обусловлен важностью объективной оценки состояния всей индустрии гостеприимства страны, где, как уже отмечалось, международные операторы являются образцами качества, а отечественные отельеры в конкурентной борьбе все больше и больше внимания уделяют именно качеству предоставляемых услуг. В связи с этим представляет несомненный практический интерес изучение опыта взаимодействия интернациональных гостиничных сетей со стратегическими и региональными партнерами, вовлечёнными в гостиничный бизнес и так или иначе взаимодействующими с отелями международных брендов, а также с инвесторами, желающими вкладывать средства в развитие гостиничного бизнеса на территории России.

Французская компания «AccorHotels Group» выбрана в качестве объекта исследования проблем и перспектив деятельности международных гостиничных сетей в России не случайно. Именно эта компания показывает самый динамичный рост на российском гостиничном рынке, открыв за 2015–2016 гг. 14 отелей в различных городах нашей страны. Гостиничная группа «Ассог» создает серьезную конкуренцию некогда безоговорочному лидеру среди международных сетей на российском рынке – «Carlson Rezidor Hotel Group». Для того, чтобы выявить причины успеха «AccorHotels Group» на рынке гостиничных услуг Российской Федерации, необходим детальный анализ конкурентных преимуществ, получаемых Ассог за счет реализации продуманной стратегии развития.

Знакомство с источниками и литературой позволило выявить основные вызовы, которые современный мир предъявляет индустрии гостеприимства.

Такой глобальный тренд, как увеличение среднего возраста населения в развитых странах и рост доли возрастной группы туристов на ведущих мировых туристских рынках, делает необходимой адаптацию отелей к запросам туристов старше 60 лет. Возрастные туристы запрашивают ориентированный на них сервис, который определяется их немалым туристским опытом и отвечает их ожиданиям в отношении удобства и качества, общения и доброжелательности, комфорта и развлечений. Тренинги для обслу-

живающего персонала, направленные на обучение специфике работы с возрастными туристами, в том числе оказанию первой медицинской помощи, широко практикуются в международных гостиничных сетях.

Конечно, меняется и сам стиль отдыха: пассивное времяпрепровождение на пляже, хотя и остается наиболее распространенной формой проведения отпуска, все в меньшей и меньшей степени отвечает процессу растущей диверсификации индивидуальных запросов. На смену «3 S» (море, солнце, пляж – Sea, Sun, Sand) постепенно приходит формула «3 L» (национальные традиции, пейзаж, досуг – Lore, Landscape, Leisure) [9, с. 177]. Очевидно, что индустрия гостеприимства на современном этапе может предложить очень широкий спектр услуг и продуктов сервиса своим покупателям. Обусловлено это, в первую очередь, возросшими запросами гостей и разнообразием их потребностей, а также естественной конкуренцией, призывающей к перманентному созданию нового продукта, обещающего еще больший комфорт и разносторонность. Многие отели эволюционировали в комплексный курорт, предлагающий разнообразный досуг, где привычное гостеприимство сочетается с возможностями спа-отдыха, занятиями спортом и проведением крупных конференций, розничной торговлей и организацией локального туризма [45, р. 33].

Глобализация во всех своих проявлениях накладывает отпечаток на стратегию крупнейших международных гостиничных сетей. С одной стороны, это проявляется в усиленном применении стратегии внешней ориентации и привлечении новых международных партнеров, с другой – в сегментировании.

Стратегия сегментирования помогает соответствовать всем современным запросам людей, которые либо привыкли много путешествовать, либо вынуждены часто перемещаться из одного города в другой по рабочим (производственным) обстоятельствам. При этом цели поездок могут быть совершенно разными. В связи с этим крупные международные гостиничные сети предлагают сегментацию не только по уровню ценовой политики и категории, но и по стилю отеля. Например, международный гостиничный оператор «AccorHotels Group» предлагает отели стандартизированные (разных ценовых категорий – например, «Ibis» и «Novotel») и нестандартизированные (разных ценовых категорий – например, «Mercure» и «Sofitel»).

Привлечение новых международных партнеров в условиях глобализации – безусловное конкурентное преимущество. Заключая контракты с китайскими сетями отелей, «AccorHotels Group» делает важный стратегический ход в освоении крайне перспективного рынка, с одной стороны, а с другой – способствует привлечению многочисленных китайских туристов в свои европейские отели.

В рамках утвержденной концепции цифрового развития компания «AccorHotels» открывает новые горизонты для своей программы лояльности «Le Club AccorHotels» с помощью внедрения в апреле 2016 г. новой платформы «La Collection», которая позволяет участникам программы лояльности сети накапливать баллы за любые покупки в компаниях-партнерах (которых более 30, включая «iTunes», «Bose», «L'Occitane», «Lego», «Urban Outfitters») [49].

Новый век в развитии человечества стал абсолютно новым в развитии гостиничного бизнеса, принес с собой инновационные информационные технологии, позволившие сделать огромный скачок в развитии отношений между отелем и гостем. Научно-технологическая революция оказалась критически важной для развития отельного бизнеса, дав возможность выхода на новые рынки и новые уровни информирования потенциальных гостей. Технологии информации и коммуникации позволили международным гостиничным сетям превратиться в самостоятельные и независимые структуры со всеми необходимыми возможностями для обеспечения всей широты необходимых операций – рекламы, продвижения, организации службы закупок, структурирование бухгалтерской отчетности, обеспечение всего процесса бронирования, от выбора гостем отеля до его успешного заселения в отель, и других видов корпоративной отчетности [45, р.42]. В настоящее время ведущие международные сети озабочены переводом всей потоковой информации, необходимой для взаимодействия с гостем, в цифровое поле, что поможет всегда оставаться на связи и иметь доступ к необходимой информации в несколько кликов. Стандартизация для поддержания уровня качества – визитная карточка сетевых отелей на многие годы вперед, однако стандартизация набора услуг уступает место их вариативности. Очевидно, что современный гость требует особого отношения и персонализации сервиса. Возможность выбора индивидуальных опций как при заезде в отель, так и на протяжении всего проживания уже на стадии бронирования – один из ключевых показателей в борьбе за своего гостя среди крупных игроков международного гостиничного бизнеса. Соответственно, подобные нововведения, набирающие все большие обороты с наступлением 2-й декады XXI века, требуют специальной подготовки персонала отелей, способного быстро и доступно донести до сведения гостей все новые проекты сети, которые могут повысить лояльность гостей.

Более того, современные технологии коммуникации и информации заметно изменили ориентиры международных гостиничных сетей относительно продвижения своего продукта и поддержания имиджа. В развитых странах стремительно развивающиеся возможности информационных технологий активно используются потребителями для планирования своего отдыха и получения необходимых сведений о местах, которые они намерева-

ются посетить. Это в полной мере относится и к маркетингу индустрии гостеприимства. Например, известный информационный туристский сайт TripAdvisor распространен в 17 странах и с 2000 г. набрал аудиторию в 130 тыс. зарегистрированных пользователей. На сайте присутствуют порядка 455 тыс. отелей [51, p.23], о проживании в которых каждый желающий по выезду может оставить отзыв, снабдив его собственными «реальными» фотографиями. Игнорировать подобный факт для отелей крупной международной сети – значит изначально отдать преимущество конкурентам. Борьба ведется не только за предоставление самого удобного бронирования проживания, самых весомых бонусов и самого комфортного пребывания – но и за то, чтобы гость вернулся обратно. Работа с отзывами и жалобами гостей – прямой путь к тому, чтобы гость ощутил дополнительное внимание и вернулся вновь, а также к привлечению новых гостей, которые могут ознакомиться с ответами на отзывы на открытых источниках – таких, как «TripAdvisor».

Еще один тренд в развитии международных гостиничных сетей, связанный с современными информационными технологиями, заключается в борьбе с онлайн туристскими агентствами (ОТА) – такими, как «Booking.com» и «Expedia.com». С возникновением и укреплением крупных игроков на рынке онлайн-бронирований (консолидаторов, агрегаторов) у путешественников появилась возможность планировать свои поездки самостоятельно и бронировать отели по более низким ценам, чем базовый тариф в отеле. В итоге свыше половины бронирований даже в крупных международных сетях приходится на ОТА, за услуги которых, в среднем, отели платят около 10% от суммы выручки с гостя, приехавшего по брони через ОТА [24].

Стремясь увеличить показатели выручки, международные сети стараются избавиться от посредников в виде ОТА, чтобы их отели не платили комиссию. Привлекательные программы лояльности, скидки при бронировании через официальные сайты сети и другие бонусы – международные гостиничные компании ежегодно тратят миллионы долларов на борьбу с экспансией ОТА.

Глобальные климатические изменения рожают еще один тренд в развитии международных гостиничных сетей, которые не могут обойти стороной эту острую тему. Доля средств размещения в сфере туризма по части загрязнения окружающей среды составляет 21%, ежегодный выброс углекислого газа со стороны средств размещения составляет около 280 млн. тонн [44, p. 132]. В связи с этим крупные международные сети продвигают свои программы защиты окружающей среды и «зеленого офиса», внося вклад в борьбу с загрязнением окружающей среды и повышая свою медийную привлекательность. Отличными примерами могут стать программы

устойчивого развития по части защиты окружающей среды таких международных сетей, как «Carlson Rezidor Hotel Group» и «AccorHotels Group».

В 2001 г. «Carlson Rezidor Hotel Group» начала масштабную кампанию по сохранению энергии – «Think Planet». Целью амбициозной проактивной программы является снижение потребления энергии на 25% до 2016 г. во всех отелях «Carlson Rezidor Hotel Group» в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. В рамках операционной деятельности отелей программа «Think Planet» делает акцент на развитии правильных привычек по сохранению энергии, таких, как выключение света и отключение электрических приборов, оптимальное использование обогрева и охлаждения, внимательное отношение к любым вопросам, связанным с сохранением энергии и своевременное профилактическое обслуживание. Основными инструментами программы «Think Planet» являются простые и недорогие решения, к примеру, установка датчиков дневного света и датчиков движения для освещения, повторное использование конденсата из кондиционера, установка сигнального устройства на морозильные камеры [53].

«AccorHotels Group» в 2010 г. запустила свою программу заботы об окружающей среде, получившую название «Planet 21». При этом французы идут дальше и расширяют программу устойчивого развития, переходя рамки защиты окружающей среды и продвигая решения таких острых социальных тем как права женщины, защита детей (в том числе от секс-туризма) и экономических аспектов, таких как поддержание местных производителей продуктов, налаживая с ними контакт для поставки товаров для отелей и их ресторанов. Компания обозначила 7 основных позиций, которым уделяется особое внимание в рамках программы «Planet 21»: здоровье, природа, углерод, инновации, местная среда расположения отелей, персонал, диалог [52].

Показательно, что в современном мире лучшие экономические показатели обеспечиваются нематериальными ценностями, доведенными до совершенства. Рассмотрим основные сложности, с которыми сталкиваются крупнейшие международные гостиничные сети на современном этапе.

Определение профиля гостя, обработка и использование информации для персонификации сервиса – необходимая функция в работе любого отеля, который хочет быть конкурентоспособным в условиях современного рынка и предоставлять качественный сервис для клиентов. Эта функция («узнавай больше о своих гостях, собирая и обрабатывая информацию») базируется на 3 основных принципах:

1. Сбор данных о поведении гостей – что они покупают, ищут и чем интересуются.
2. Привлечение доверия гостей, которое предоставляет возможность хранить их персональную информацию – такую, как контакты, сведения о

кредитных картах, паспортные данные и их предпочтения, например, пожелания при предыдущем проживании. Это позволяет организовать процедуру заселения в наиболее комфортном режиме и обеспечить предугадывание желаний гостя во время его пребывания в отеле.

3. Необходимость организации четкого механизма использования полученной информации (как превратить эту информацию в проявление особого гостиничного интеллекта, чтобы добиться всецелого удовлетворения гостя предоставленным сервисом). Исследования показывают, что 73% потребителей больше никогда не воспользуются услугами компании после одного негативного впечатления. При этом 83% из них поделится информацией об этом отрицательном опыте с другими (посредством физического общения либо онлайн). Закономерно, что так называемые «восторженные» гости тратят на 50% больше, чем гости, просто удовлетворенные качеством сервиса либо нейтральные. Гости, не удовлетворенные обслуживанием, потратят в отеле в среднем на 25% меньше, чем гости, которые остались нейтральными, т.е. на 75% меньше «восторженных» гостей [54, р.5]. Успешная практика определения профиля гостя, обработки и использования информации для персонификации сервиса является одним из самых важных инструментов в конкурентной борьбе.

Независимая международная гостиничная сеть не находится в столь сильной зависимости от каналов бронирования, предоставляемых онлайн туристскими агентствами (ОТА), как одиночные отели, которым взаимодействие с ОТА жизненно необходимо для обеспечения загрузки номерного фонда. Вместо этого международные гостиничные сети делают ставку на узнаваемость своего бренда, который должен выступать гарантией качества. Соответственно, высшим приоритетом обладает необходимость оградить бренд международного гостиничного оператора от негативных проявлений, которые могут снизить его конкурентоспособность. Одна из главных сложностей для международных гостиничных сетей – поддержание стандартов сети в каждом отдельно взятом отеле каждого отдельно взятого бренда из портфеля брендов сети, независимо от географического положения или категории. Крайне важно поддерживать единообразие в уровне качества сервиса по всей сети [43].

Взаимодействие с потребителями становится более комплексным благодаря изобилию доступных медиа-каналов коммуникации. Находчивые отельеры и их департаменты рекламы используют социальные медиа для того, чтобы реализовать сразу 2 цели – найти покупателя и привлечь его. Однако активное взаимодействие с социальными медиа таит в себе немалые сложности и риски. Негативные отзывы и онлайн критика в цифровом мире живут вечно. На основании глобального отчета по интернет-индексам, 30% китайских блогеров размещают в интернете отзывы на продукт или сервис, который они пробовали, как минимум ежемесячно. По данным статистики,

читатели интернет-рейтингов, построенных на анонимных отзывах, доверяют им в 3 раза больше, чем мнению незнакомца в баре. Итак, онлайн-незнакомец вызывает в 3 раза больше доверия, чем незнакомец в реальном мире. Онлайн-мнение признается авторитетным. Следовательно, для поддержания своего имиджа и имиджа всей сети отелям-участникам необходимо больше внимания уделять работе с социальными медиа и управлению негативными отзывами, дабы обеспечить проактивное решение современной проблемы. Мониторинг социальных медиа должен быть интегрирован с контактным центром поддержки потребителя или специальной командой опытных специалистов, имеющих доступ к базе данных и способных быстро отреагировать на жалобу, решить ее и вызвать так называемый «вау-эффект», превратив недостаток в преимущество [54, p. 4].

Поиск квалифицированных сотрудников для работы – еще одна сложность в организации современной деятельности международных гостиничных сетей. Когда дело касается организации процесса функционирования множества отелей по всему миру, становится почти невозможным быть вовлеченным в процесс руководства каждым из них, поэтому правильный подбор генеральных менеджеров отелей – критически важное решение. Каждый кандидат должен соответствовать не только установленным профессиональным стандартам международной гостиничной сети, но и всецело разделять ее идеологию и ценности [43].

Уменьшение затрат / увеличение прибыли является одной из самых сложных дилемм, которую стараются решить представители топ-менеджмента крупнейших международных сетей. Здесь возможно применение стратегии новых потоков, приносящих новую прибыль отелю. Например, многие отели крупных международных сетей могут быть рассмотрены как «второй офис» для представителей деловых структур, не проживающих в отеле. Инвестиции в современное и качественное оборудование позволяет отелю становиться центром притяжения крупных выставок, конференций и встреч, что повышает выручку отеля, не связанную непосредственно с продажей номеров. Однако, здесь вполне возможно рассчитывать на «эхо-эффект» – вполне возможно, что участники проводимых на базе отеля мероприятий предпочтут выбрать именно этот отель для проживания или воспользоваться услугами его ресторана [54, p. 9].

Сложность заключается в том, что с учетом различных изменений, к которым крупные международные гостиничные сети должны уметь адаптироваться, помимо крупных инвестиций в новые проекты возникают довольно больше затраты на поддержание текущей операционной деятельности. Постоянные тренинги персонала внутри сети – это необходимость, которая должна обеспечить соблюдение всех процедур и стандартов качества работниками различных отелей.

Отмеченные сложности, представленные в общем контексте, характерны для всех рынков, на которых присутствует та или иная международная сеть. Российский рынок не является исключением.

В настоящий момент многие эксперты и аналитики сходятся во мнении, что для российского рынка гостиничных услуг характерен дефицит качественного предложения. Повышенный спрос на размещение не всегда способствует формированию качественного предложения, соответствующего современным стандартам гостеприимства. Для этого нужны время и здоровая конкуренция на рынке. Индустрия гостеприимства во многом является движущим фактором эволюции сферы туризма в целом; в связи с этим органы власти большинства российских регионов делают развитие гостиничной индустрии одним из приоритетных направлений своей деятельности [37]. Этот фактор, а также общий высокий туристский потенциал страны, ее обширная география и многочисленные незанятые ниши объясняют инвестиционную привлекательность рынка гостиничных услуг Российской Федерации.

Сегодня отечественный бизнес стремится повторить классическую схему, по которой развиваются все направления коммерческой недвижимости: разработка концепции, привлечение средств, строительство, эксплуатация и продажа. В индустрии гостеприимства эта схема пока находится в стадии становления, что, с одной стороны, настораживает часть инвесторов, привыкших к большей определенности, а с другой – наличие незаполненных до сих пор ниш предоставляет широкие возможности для развития. Тому есть реальное подтверждение – общий объем гостиничного рынка России составляет не менее 17 млн. кв. м, из которых современным требованиям отвечают только 30% объектов. При этом почти 1/5 часть всего номерного фонда гостиниц России не обеспечена современной гостиничной инфраструктурой. Отечественный рынок гостиничных услуг ожидает стабильного функционирования национальной экономики, определяемого развитием промышленности и сырьевого сектора, которые, в свою очередь, способны генерировать свободные средства. В этой связи подчеркнем, что в России уже существуют предпосылки для создания конкурентоспособного и обладающего хорошим потенциалом рынка гостиничных услуг, куда эти свободные средства можно инвестировать. Несмотря на то, что в мировой практике гостиничный бизнес считается одним из наиболее капиталоемких и рискованных видов деятельности, он привлекает внимание инвестиционного сообщества по ряду причин. Во-первых, гостиницы – это объект коммерческой недвижимости, имеющий в перспективе более высокую ставку капитализации. Во-вторых, доходы от эксплуатации отелей могут в несколько раз превосходить аналогичные показатели по другим секторам коммерческой недвижимости. В-третьих, благодаря комплексному харак-

теру гостиничных услуг и широкому диапазону сопутствующих направлений деятельности можно гибко управлять доходами, увеличивая выручку от каждого из них, т.е. максимально используя эффект синергии [23, с.186].

Уровень проникновения международных операторов на российский рынок гостеприимства составляет на текущий момент около 1,5%: 163 гостиницы под международным управлением [11] из 10 812 действующих средств размещения на территории Российской Федерации по данным Росстата на начало 2016 г. [36] По прогнозам аналитического агентства «Ernst&Young», к 2020 г. доля международных гостиничных операторов увеличится в 1,5 раза и составит 270 объектов. Результаты, предоставленные «Ernst&Young», показывают, что в период с начала 2014 г. до начала 2016 г. в России открылось 57 новых отелей международных гостиничных сетей: 33 отеля было открыто в 2014 г. и 24 отеля в 2015 г. [10][11].

Лидерами российского рынка в сегменте международных отелей являются компании «Carlson Rezidor Hotel Group», «AccorHotels Group», «InterContinental Hotel Group», «Marriott International» и «Hilton Worldwide», составляющие вместе 69% от общего количества гостиниц и 70% от общего номерного фонда отелей, работающих под иностранными международными брендами на гостиничном рынке России. Среди международных гостиничных сетей в России лидирует «Carlson Rezidor Hotel Group», открывшая свой первый отель на территории нашей страны в 1991 г. («Radisson Славянская») [25]. По состоянию на март 2016 г. международная «Carlson Rezidor Hotel Group» представлена в России 34 отелями на 9524 номера.

На 2-м месте располагается международная гостиничная сеть «AccorHotels Group», заявившая о своем желании продвигать свой бренд на рынке России открытием отеля на год позже – в 1992 г. («Novotel Москва Аэропорт “Шереметьево”»). По состоянию на март 2016 г. «AccorHotels Group» предлагал для размещения 31 отель на 5656 номеров.

Под брендами международных гостиничных сетей «InterContinental Hotel Group» и «Marriott International» в России работают 17 и 16 отелей соответственно. В марте 2016 г. номерной фонд «InterContinental Hotel Group» на рынке гостиничных услуг России насчитывал 4357 номеров, «Marriott International» имел в активе 3844 номера. Темпы роста обеих международных сетей в России невелики, однако в данном контексте стоит отметить, что после прогнозируемого слияния «Marriott International» и «Starwood Hotels & Resorts» (8 отелей на территории России на 1741 номер) «Marriott International» будет представлена 24 отелями с номерным фондом в 5585 номеров [34]. Активные темпы роста на российском рынке гостиничных услуг показывает «Hilton Worldwide», открывшая за последние 2 года 12 отелей и обошедшая по общему количеству отелей своих ближайших конкурентов – «InterContinental Hotel Group» и «Marriott International». По состоянию на март 2016 г. «Hilton Worldwide» представлена 18 отелями на 3131 номер

(отметим, что по объему номерного фонда «Hilton Worldwide» продолжает уступать «InterContinental Hotel Group» и «Marriott International»). Доля других международных операторов в России составляет 31% в совокупности от общего количества гостиниц и 30% в совокупности от общего номерного фонда гостиниц, работающих под иностранными международными брендами на гостиничном рынке России [10] [11].

Расширяется география присутствия международных гостиничных сетей на территории России, что обусловлено как относительным укреплением позиций, так и развитием туристкой сферы в стране. Долгое время локация отелей международных брендов в России была ограничена двумя городами – Москвой и Санкт-Петербургом, где сконцентрирована большая доля как существующего, так и будущего предложения. Москва и Санкт-Петербург до сих пор с большим отрывом лидируют и по объему номерного фонда под международным управлением, и по числу гостиничных объектов. На 3-е место уверенно вышел Сочи, что связано с крупными событиями (в первую очередь – спортивными) мероприятиями, имевшими место в городе в прошедшие несколько лет. На Москву приходится 31% от общего номерного фонда всех отелей России, работающих под брендами международных гостиничных сетей, на Санкт-Петербург и Сочи – соответственно 23% и 12% [11]. Темпы роста предложения в этих городах замедлились: в 2015 г. только в Москве было открыто 3 новых отеля (на 765 номеров), в Санкт-Петербурге и Сочи новые отели международных брендов не открывались. Московские отели начинают испытывать на себе последствия санкций, введенных США и Евросоюзом, и нестабильности макроэкономической ситуации: поток туристов из США и ЕС уменьшился на 5-15%, однако это снижение было в некоторой мере компенсировано увеличением потока местных туристов (в среднем на 6-8%) [21]. После победы России в конкурсах на право проведения таких крупных международных мероприятий, как Зимняя Олимпиада-2014 и Чемпионат мира по футболу-2018, вопрос о развитии гостиничной инфраструктуры российских регионов встал очень остро. Нужно отметить, что существующий номерной фонд региональных городов в значительной мере превышает потребности рынка. Однако большая доля существующего предложения не соответствует международным стандартам качества. При этом стоит заметить, что наблюдается значительное отличие планов международных гостиничных сетей по расширению своего присутствия в Москве и Петербурге от их намерений в отношении регионов страны. Главная разница заключается в звездности заявленных к вводу гостиниц. Основные потребители гостиничных услуг в регионах – это российские компании, для которых ценовая политика гостиницы остается наиболее важным критерием при выборе места проживания командированных сотрудников. Такая динамика положительно влияет на темпы развития регионов, так как строительство 3-хзвездочной гостиницы дешевле,

чем строительство объекта класса «люкс». Более того, открытие качественных отелей среднего ценового сегмента в регионах воспринимается сопоставимо с тем, как в столицах воспринимается открытие отелей высшего ценового сегмента. Например, летом 2015 г. в Чебоксарах на торжественной церемонии открытия 3-х звездочного отеля «Ibis» международной сети «AccorHotels» лично присутствовали первые руководители не только города, но и Чувашской республики [7]. Появление подобного отеля с привязкой к международной гостиничной сети стало настоящим событием для столицы Чувашии, обеспечив закрепление Чебоксар в числе городов России, принимающих международные форумы и события (такие, как международный кинофестиваль или форум юношеских СМИ, а также командный чемпионат Европы по легкой атлетике) [19].

Региональная экспансия, становящаяся одной из главных целей международных гостиничных сетей, действующих в России, связана с достаточно крепкими позициями на российском рынке и с высокой степенью концентрации предложения отелей разных категорий в Москве и Санкт-Петербурге, а также привлекательностью развивающихся регионов как с экономической, так и с туристской точек зрения, что делает это рынок крайне перспективным. По оценкам аналитиков «Ernst&Young», к 2020 г. распределение номерного фонда международных гостиничных сетей, действующих в России, достигнет 34% в региональных городах (существенное увеличение по сравнению с нынешними 25%) [11]. Несмотря на позитивные изменения и активный рост сферы гостеприимства Российской Федерации, риски международных гостиничных сетей в процессе инвестирования и ведения деятельности в стране остаются высокими. Старший директор по экономическому развитию «Carlson Rezidor Hotel Group» подчеркивает, что такие мероприятия, как Универсиада в Казани в 2013 г., Зимние Олимпийские игры в Сочи в 2014 г., ежегодный Гран-при Формулы-1 и, конечно, ожидаемый в 2018 г. Чемпионат мира по футболу, являются катализаторами развития, способствуют появлению новых проектов и увеличения объемов инвестирования [22]. Подобного мнения придерживается и М. Коллини, вице-президент по развитию «Hilton Worldwide» в Турции, России и странах Восточной Европы. Несмотря на определенную стагнацию, наблюдаемую на рынке въездного туризма РФ, М. Коллини отмечает, что Россия остается главным приоритетом развития компании ввиду подготовки туристской инфраструктуры к Чемпионату мира по футболу в 2018 г. и увеличения внутреннего турпотока [39].

Однако эксперты «Ernst&Young» предупреждают отельеров от необдуманных вложений, намекая на заметный спад, который может иметь место после 2018 г. Строительство отелей непосредственно к 2018 г. представляется экспертам рискованным (с учетом того, что Чемпионат мира будет про-

ходить около 6 недель). Они отмечают, что после стремительного и краткосрочного роста выручки, связанного с проведением футбольного первенства планеты, отельеры столкнутся с тем, с чем они сталкиваются в России после любых крупных международных событий – с проблемой заполняемости и поддержания определенного уровня доходности [22].

Следует также учесть, что специалисты, работающие с многочисленными иностранными гостями, предупреждают: образ России далек от идеального даже с точки зрения европейцев. Многие граждане зарубежных стран до сих пор опасаются посещать Россию, воспринимая подобную поездку как вызов, экстрим для себя. Региональный менеджер «Domina Hotel Group» К. Кузнецова, управляющая отелем «Domina Prestige Санкт-Петербург» – первым представителем итальянской сети в России – подчеркивает, что именно международные гостиничные сети с хорошо известными брендами играют важную роль в привлечении иностранцев в Россию. Выбирая отели этих сетей, иностранцы обретают уверенность в том, что их проживание будет комфортным и безопасным [55].

Выше упоминалось открытие в 1992 г. первого отеля под управлением сети «AccorHotels Group» в России («Novotel в аэропорту “Шереметьево”») [41]. Это стало возможным благодаря крупному стратегическому партнеру «AccorHotels Group» на российском рынке – компании «Аэрофлот», которая и выступает в качестве собственника «Novotel» в базовом аэропорту авиакомпании, обладая правом на 100% акций [26]. Как уже отмечалось, на начало 2016 г. в Российской Федерации работал 31 отель, находящийся непосредственно под управлением сети «AccorHotel Group» либо связанный с ней франчайзинговым договором. 14 из этих гостиниц открылись в период с 2014 г. по 2016 г., что является самым высоким показателем среди действующих в России международных сетей. При этом только в 2015 г. было открыто 8 отелей – это абсолютный рекорд по открытию отелей за год в практике международных гостиничных операторов в России. Компания представлена различными брендами, соответствующими современным ожиданиям гостей и их потребностям. На территории России располагаются отели стандартизированных брендов верхнего сегмента среднего класса («Novotel») и нижнего сегмента среднего класса (Ibis), нестандартизированные отели верхнего сегмента среднего класса (Mercure), нестандартизированные отели высокого класса (Pullman) и отели длительного проживания, или апартаменты («Adagio») [41]. География распространения отелей сети «AccorHotels Group» по территории страны очень широка – размещение предлагается в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург, Воронеж, Екатеринбург, Казань, Калининград, Краснодар, Красноярск, Липецк, Нижний Новгород, Омск, Ростов-на-Дону, Самара, Сочи, Тюмень, Чебоксары, Ярославль. Ценовая политика сети также предусматривает возможности разных категорий клиентов. Номера в отелях бренда «Ibis» продаются по цене от

2,5 тыс. руб. (за исключением дней высокой загрузки). Остановиться в номере отеля брендов «Novotel» и «Mercure» можно от 4,5 тыс. руб. (кроме дней высокой загрузки). Апартаменты бренда Adagio предлагают номера по цене в среднем 7-8 тыс. руб. (помимо дней высокой загрузки), а единственный в стране представитель высокого класса отелей сети «AccorHotels Group» (Pullman Сочи Центр) предлагает номера со стоимостью, сильно колеблющейся в зависимости от сезона (от 5 тыс. руб. в зимний период до 15 тыс. руб. летом). Цены указаны с учетом подбора стандартных номеров на одного человека с завтраком [41].

В России «AccorHotels Group» действует через дочернюю «Рашэн мэнэджмент хотел кампани», образованную в 2001 г. для развития гостиничных объектов сети и управления данными объектами. Компания заключает договоры на управление отелями, содействует в проектировании, строительстве и оснащении отелей в соответствии со стандартами «AccorHotels Group», ищет новые площадки для инвестиций и новых девелоперов, готовых взяться за развитие новых проектов, а также предоставляет ресурсы для внедрения и поддержания международных стандартов сети «AccorHotels Group» во всех отелях на территории России [4].

Несмотря на достаточно активную деятельность в России и весьма оптимистичные показатели развития, международная сеть «AccorHotels Group» встречается и с проблемами на российском рынке.

В первую очередь следует обратить внимание на проблемы макросреды, присущей российскому рынку гостиничных услуг. Заходя на российский рынок и развивая в его рамках свою деятельность, компания «AccorHotels Group» неизменно встречается с проблемами, характерными для специализированного, узконаправленного бизнеса (к тому же иностранного) в России. Во-первых, нежелание принимать риск собственных капитальных инвестиционных вложений в связи с неоднозначностью российского законодательства, а также вопросами защищенности иностранных вложений. Местным компаниям и девелоперам приходится брать на себя бремя основных капитальных вложений в проект. Проблема в том, что российские компании не всегда охотно стремятся вкладывать свой капитал в гостиничные проекты в связи с активностью государства, требующего инвестиций в социально-экономическое развитие [50, р. 64-66]. Проекты, генерирующие большие возможности для дальнейшего развития страны, пользуются высоким уровнем государственной поддержки и, следовательно, привлекают повышенное внимание руководителей органов власти различного уровня. Более того, как отмечает региональный директор подразделения «AccorHotels» по России и СНГ А. Деларофф, вопросы у инвесторов возникают и в связи с объективной экономической ситуацией, девальвацией рубля, поскольку их основные затраты считаются в долларах или евро. Существуют опасения, что темпы открытия и ввода в эксплуатацию новых

отелей замедлятся в течение 2017–2019 гг., потому что значительная финансовая емкость проектов в условиях возможного снижения курса рубля и увеличения цены поставок негативно влияет на планы строительства новых отелей. Однако это не касается уже сформированного бизнеса, который не зависит от перемен валютного курса, потому что основные операционные затраты функционирующих отелей производятся в рублях, операционная деятельность отеля остается эффективной, валовая операционная прибыль отелей растет [5].

Индустрия гостеприимства вынуждена реагировать и на изменения политического климата. В декабре 2015 г., в разгар кризиса в отношениях между Россией и Турцией, на федеральном уровне были приняты решения, поставившие в затруднительное положение турецких инвесторов [35]. Налаженные ими бизнес-процессы испытали дополнительные сложности в регионах. Например, в ходе прокурорских проверок «Ibis Красноярск Центр» и «Novotel Красноярск Центр», работающих под брендами «AccorHotels Group» и построенных с участием турецкого девелопера «KAYI Holding», который вложил в строительство более 40 млн. евро [3]. В связи с тем, что компания «AccorHotels Group» довольно часто взаимодействует именно с турецкими застройщиками, обеспечивающими строительство отелей сети в разных городах России, влияние политической ситуации на кооперацию «AccorHotels Group» со стратегическими партнерами становится серьезной проблемой, требующей решения и изменения привычных обкатанных схем взаимодействия в рамках российского рынка.

Более того, деятельность российских официальных лиц периодически становится угрозой для развития международных гостиничных сетей в России. Законопроект, запрещающий государственным банкам участвовать в финансировании строительства и реконструкции отелей, которыми управляют иностранные операторы, вызвал резонансное обсуждение в профессиональном сообществе [30].

Еще одна проблема для такой международной сети, как «AccorHotels Group», перешедшей к стратегии активной экспансии на российском рынке, заключается во внутреннем спросе. Уровень внутреннего спроса на качественные гостиничные услуги в России напрямую зависит от экономического благосостояния страны в целом и конкретных регионов в частности. Недавняя экономическая история и текущее положение дел не позволяют прогнозировать внезапный рост спроса на уровне стран Западной Европы и Северной Америки. К примеру, подсчеты показывают, что для удовлетворения внутреннего спроса туристов в России, путешествующих с деловыми целями либо целями рекреационного характера, требуется в среднем около 7 млн. комнат / ночей. Для сравнения, в Великобритании этот показатель составляет 75 млн. (при том, что численность ее населения составляет немногим более 40% от величины населения Российской Федерации)

[50, p. 68]. А. Деларофф утверждает, что Россия готова к динамичному развитию гостиничного сектора, однако необходим реалистический подход к оценке достижений и проблем в этой сфере. Компания «AccorHotels Group» значительно расширяет географию своего присутствия в России, предлагая услуги размещения от Калининграда до Омска и Красноярска, от Санкт-Петербурга до Сочи и Краснодара. И если в Москве и Санкт-Петербурге ситуация близка к идеальной (в плане загрузки и прибыльности отелей), то в регионах нередко могут возникать проблемы [5]. В целом, показательна ситуация с «Novotel Екатеринбург Центр». Екатеринбург – один из немногих российских городов, где отелю под брендом компании «AccorHotels Group» действительно приходится бороться за гостей. К саммиту ШОС и встрече лидеров БРИКС, которые состоялись в 2009 г. в столице Урала, было построено слишком много гостиниц, которые непосредственно после этих знаковых событий уже не могли рассчитывать на столь же высокую загрузку. Как это часто случается, когда объекты гостиничной инфраструктуры строятся целенаправленно к предстоящему краткосрочному и нерегулярному мероприятию, новые отели столкнулись с непростой задачей привлечения гостей. Конкуренция в гостиничном секторе Екатеринбурга очень высока. Стоит отметить, что девелопер проекта и собственник настаивали на открытии именно 4-х звездочного отеля, и в 2010 г. их усилиями в Екатеринбурге открылся «Novotel» на 168 номеров. Наиболее логичным вариантом захода компании «AccorHotels Group» на екатеринбургский рынок выглядел вариант с отелем бренда Ibis, который заметно дешевле в таких аспектах, как инвестиции в строительство и запуск отеля в эксплуатацию и, конечно, дальнейшее поддержание его операционной деятельности. Ведь «Ibis», в отличие от «Novotel», относится к гостиницам низкой ценовой категории среднего сегмента. Объем перечисленных затрат сказывается непосредственно на цене на номер за ночь, что влияет на привлекательность отеля, несмотря на некоторые функциональные различия. Например, отели бренда «Ibis» не предполагают услуг фитнес-центров и спа-возможностей, обслуживания в номерах и больших ресторанов. При этом они предоставляют комфортные современные номера, обеспеченные всем необходимым для деловой поездки (что и требуется основной массе приезжающих в Екатеринбург деловых гостей). Проблема развития может заключаться в том, что «Novotel Екатеринбург Центр», при своем непосредственном отношении к высшему ценовому сегменту среднего класса компании «AccorHotels Group», прямо конкурирует с «Park inn Екатеринбург», заметно уступающим ему по набору услуг и оснащению, но предлагающим тот минимум, который пользуется повышенным спросом. При этом оба отеля нацелены на привлечение бизнес-путешественников. Если провести анализ открытых тарифов обоих отелей на проживание стандартном номере на 1 человека с завтраком и возможностью бесплатной отмены бронирования на срок с августа

по декабрь 2016 г., то средний тариф в «Park inn Екатеринбург» составит 4730 руб. за ночь, а в «Novotel Екатеринбург Центр» – 4622 руб.

Как отмечает А. Деларофф, общение с компанией-владельцем занимает очень много времени. Ожидания владельца от заключаемого договора в России гораздо выше, чем в Европе, при этом желание собственника построить отель более высокого уровня, чем того требует рынок, часто оборачивается издержками при его дальнейшей эксплуатации [13]. В региональных городах самый успешный бренд – это «Ibis». Отели этого бренда соответствуют оптимальному соотношению цены и качества. В них останавливаются командировочные, также они представляют собой идеальный формат для туристов. В некоторых городах происходит открытие 4-х звездочных отелей, которые тоже пользуются спросом, но их загрузка всегда уступает региональным отелям класса 3-х звезд, в связи с чем гостиницам более высокого уровня приходится снижать цену, одновременно стараясь удерживать качество. «Если рынок есть, надо идти в ногу с рынком. Если рынок говорит, что правильная цена – это 5 тыс. руб. – строй гостиницу, которую сможешь продавать за 5 тыс. руб.», – прагматично резюмирует А. Деларофф [5].

Из внутренних сложностей можно выделить также различные запреты Роспотребнадзора, воспринимаемые отелями критически и мешающие проведению современных и уникальных маркетинговых кампаний. К таким можно отнести запрет на предоставление скидки на гостиничные номера для молодоженов и в дни рождения гостей. Согласно позиции Роспотребнадзора, «разрабатываемые и реализуемые исполнителями гостиничных услуг разного рода маркетинговые стратегии, направленные на повышение их привлекательности, должны быть адресованы изначально неопределенному кругу потребителей» [31]. Такая аргументация встречает скептическое отношение в среде профессионалов гостиничного бизнеса.

Стоит отметить и проблему подбора кадров. Их нехватка обусловлена рядом причин (отсутствие необходимого количества учебных заведений, предоставляющих профильное высшее образование либо невысокое качество самого образования). Естественно, перед открытием каждого отеля сети «AccorHotels Group» заранее набирается персонал, который проходит необходимые тренинги и подготовку (это заложено в бюджете открытия). Однако краткосрочная подготовка (от 1 месяца до полугода), нацеленная на усвоение базовых служебных компетенций, не в состоянии обеспечить выработку профессионального сознания, а, следовательно, профессионального отношения к делу. Более того, на разных участках, к примеру, на ресепшен, наблюдается сильная текучесть кадров. Это непосредственно влияет на качество работы одного из важнейших подразделений отеля – службы приема и размещения гостей, ответственного как за формирование благоприятного первого впечатления гостя об отеле, так и за осуществление

качественного сервиса на протяжении его проживания. В отношении более высоких должностей характерна нехватка опытных менеджеров, знакомых со спецификой отрасли. Отчасти здесь сказывается излишне теоретизированный подход в обучении и недостаток возможностей для организации практики у большинства образовательных учреждений. «Что касается персонала – люди в разных странах не слишком отличаются друг от друга. Ими нужно руководить, объяснить определенные правила и дать понять, чего от них ожидают. Я бы сказал, что в России требуется больший контроль и многозадачность не является привычной для некоторых сотрудников», – поясняет А. Деларофф [13].

По этой причине французская компания уделяет повышенное внимание регулярным тренингам среди персонала отелей, в том числе линейного персонала, который контактирует с гостями намного чаще руководителей отделов. В этом заключается стремление обеспечить максимальный уровень сервиса и позитивное впечатление гостя. Проблема слабой подготовленности российского персонала к тому, чтобы поддерживать ежедневно высочайшие стандарты сервиса, кроется в различных аспектах. Таких, как общий низкий уровень сервиса в стране или последствия сервиса советского, когда в эпоху тотального дефицита не хватало продуктов, одежды, номеров в гостиницах, мест в ресторанах, и в этих условиях представители сферы обслуживания нередко чувствовали себя «хозяевами жизни», обращаясь с клиентами покровительственно и грубовато. Эти негативные факторы помогает преодолеть работа по развитию культуры обслуживания, которая последовательно проводится «Ассог» с применением апробированных программ, создаваемых собственной Академией «Ассог», существующей с 1985 г. [40].

К примеру, все сотрудники компании в течение первых 3-х месяцев после приема на работу проводят «Ночь в Ассог», то есть проживают в гостинице как гости. Они, как и все постояльцы отеля, ходят в бар и ресторан, пользуются услугами спортклуба, смотрят, как работают различные службы. Побывав на месте клиентов, будущий персонал отеля начинает понимать, чего ожидают его гости. Конечно, требуются годы, чтобы изменить поведение и менталитет сотрудников. Если они не сталкивались с подобными требованиями ранее, то не смогут вести себя по-другому на рабочем месте. Основным инструментом изменения ситуации является системное повышение квалификации, которое обеспечивают постоянные тренинги. Позитивную роль при обучении может сыграть межрегиональный обмен опытом. Когда в начале 2013 г. в Липецке запускался 4-х звездочный отель «Mercure», туда для передачи из Москвы была командирована опытная целая команда, состоящая из поваров и работников ресторанов. Дело в том, что Липецк – промышленный город, где нет качественных сетевых ресторанов и поварских школ. Московская команда в течение месяца до открытия отеля

и месяца после работала с местным персоналом, обучая его секретам поварского мастерства, следила за качеством приготовления блюд и уровнем обслуживания в ресторане [5]. Показательно, что среди работников отелей «AccorHotels» по всему миру ежегодно проводится конкурс профессионального мастерства, в котором принимают участие и российские отели. Сначала организуется всероссийский конкурс в 4-х номинациях (обслуживание в баре; поварское искусство; обслуживание в ресторане; прием и размещение гостей). Победители принимают участие в финале конкурса, проходящего ежегодно в начале января в Париже [27]. Конкурс воспринимается как своеобразный шанс проявить себя и быть приглашенным в один из отелей сети на более высокую должность или на лучшие условия.

Повышенное внимание, которое «Ассог» уделяет подготовке кадров, обеспечивает продуктивность процесса управления изменениями. Когда в 1992 г. открылся «Novotel в Шереметьево» (1-й в России), там работало 45 иностранных специалистов. К концу 2015 г. зарубежных сотрудников в этом отеле уже не было – все руководящие должности заняли отечественные специалисты. Внимательное отношение к персоналу и его обучению представляется фактором, который может гарантировать французской сети «AccorHotels» устойчивое развитие в России в дальнейшем. Сознательная ставка на российских специалистов была обозначена не сразу. Характерно, что крупный международный гостиничный оператор предпочел и в России работать только на основаниях договора на управление. Как поясняет А. Деларофф, в России очень мало опытных отельеров, и по этой причине не следует предоставлять франшизу или руководство отелем людям, у которых нет необходимого опыта – они не сумеют соблюсти стандарты обслуживания, которые требуются сети [20]. Со временем грамотная система подготовки и опыт сотрудничества показали, что российский специалист вполне может быть компетентен в руководстве международным отелем. В 2009 г. 1-м генеральным менеджером в отелях сети «AccorHotels» в России стала А. Егорова – она приняла открывшийся «Ibis Москва Павелецкая», который в тот же год достиг лучших финансовых показателей на рынке Москвы в своем сегменте [42], а 1-м отелем, который стал работать по договору франчайзинга стал «Novotel Екатеринбург Центр» (после 4-х лет непосредственного управления со стороны «AccorHotels»).

Ирина Мельникова, директор по персоналу «AccorHotels» в России, определяет соотношение на руководящих должностях в гостиничной сети следующим образом: 70% – иностранные специалисты, 30% – россияне, которые сделали карьеру в компании [14]. Именно российские профессионалы, реализующие себя в компании, являются будущим Ассог в России – они понимают специфику отрасли и особенности российского рынка гораздо лучше иностранных сотрудников.

Учитывая сложности, с которыми встречается компания «AccorHotels Group», ведя свою деятельность в России, сформировавшийся бизнес достаточно устойчив к различным колебаниям. Компания обеспечивает рабочими местами 9300 человек в России, а ее вклад в ВВП страны оценивается в 162 млн. евро [8].

А. Деларофф подчеркивает, что «AccorHotels» «медленно запрягает, но быстро едет». С момента открытия 1-й гостиницы до запуска 2-го объекта под управлением сети («Novotel Москва Центр» на ул. Новослободской) прошло 12 лет. Все эти годы команда специалистов наблюдала за развитием флагманского отеля «Ассог» в Шереметьево, оценивала перспективность рынка, изучала специфику и давала прогнозы. Имевший 493 многофункциональных номера, экраны с информацией о прибытии / отправлении бортов, киоск самостоятельной регистрации на авиарейсы отель сразу привлек внимание путешественников. Заметим, что уже на тот момент компания «AccorHotels» предоставляла сильную программу лояльности, основанную не только на привлечении гостей в свои отели по всему миру, но и на взаимодействии с крупными мировыми компаниями в других отраслях туризма – аренда автомобилей («Europcar») или авиаперевозки («Delta Airlines», «Emirates», «British Airways», «Air France-KLM») [47]. Это особенно привлекательно для иностранных туристов, приезжающих в Москву с деловыми целями: клиенты отеля в Шереметьево, участвуя в программе лояльности, могут впоследствии конвертировать накопленные баллы и использовать в рамках программ компаний-партнеров сети «AccorHotels Group». «Novotel» в Шереметьево сохраняет верность качеству и пользуется большим спросом – в январе 2011 г. средняя загрузка за месяц достигла 99% [12].

Изучение российского рынка и решение компании о переходе к стратегии сфокусированной экспансии привели к тому, что в 2004 г. открылся 1-й отель сети за пределами Москвы – «Novotel Санкт-Петербург Центр», в 2008 г. – «Ibis Санкт-Петербург Центр». Позиции «AccorHotels» в России укрепляются, развитие ускоряется и отели открываются чаще, появляется сегментирование. В основном расширение сети ведется за счет стандартизированных отелей нижнего сегмента среднего класса Ibis; именно на них компания делает главную ставку, развивая бизнес в России, потому что очевидно, что российским регионам не хватает качественного гостиничного предложения 3-х звездочных отелей. «С моей точки зрения, основная проблема российских гостиничных сетей – это то, что у них нет четкой стратегии развития, а также, что их продукт не является стандартизированным и предсказуемым, – отмечает А. Деларофф. – Вам может попасться какой-нибудь замечательный отель в одном городе и ужаснейший – в другом» [13]. В компании уверены, что бренду Ibis нет каких-либо конкурентов в России – ни в плане инвестиционных затрат, ни в плане эксплуатационных расхо-

дов. «AccorHotels Group» первенствует в Европе по присутствию во второстепенных городах и уже близка к подобному успеху и в России, предоставляя качественное проживание в отелях эконом-класс Ibis почти во всех крупных региональных центрах страны и демонстрируя достаточно высокий уровень загрузки [33] [27].

Менеджмент «Accor» рассматривает отели «Ibis» как основной движущий фактор развития сети в России. Генеральный директор «AccorHotels» Д. Эннекен после своего прихода в компанию в 2010 г. объяснил повышенное внимание к бренду «Ibis» тем, что именно он обеспечивает более 50 % всего международного дохода компании [32].

Следовательно, компания намерена обеспечить полномасштабное развитие бренда «Ibis» в стране, где явно ощущается сильная потребность в качественном гостиничном предложении эконом-сегмента, как в региональных центрах, так и в столице. В. Черников, руководитель Департамента национальной политики, межрегиональных связей и туризма города Москвы отмечает, что гостиничный рынок российской столицы имеет огромный потенциал для роста, особенно в сегменте отелей среднего звена (так называемых «3-х звезд»), с тенденцией разворота в сторону бюджетных предложений.

14 отелей бренда «Ibis» и очевидное стремление удерживать низкие (относительно конкурентов) цены сегменте бюджетных отелей – фундамент успеха стратегии сети «AccorHotels» в России. Подчеркнем, что топ-менеджмент компании настроен на все более энергичную экспансию на российском гостиничном рынке. Руководитель «AccorHotels» в России и СНГ А. Деларофф хоть и признает, что в нынешней экономической ситуации темпы развития существенно замедлятся, но подчеркивает, что цель компании – иметь на территории нашей страны не менее 50 отелей, причем более половины из них должны представлять бренд «Ibis». При этом отели «Ibis» могут восприниматься не только как отличный вариант для региональной экспансии, но и как инструмент для насыщения гостиничного рынка Москвы доступным предложением. А. Деларофф подчеркивает, что в Москве должны присутствовать минимум 15–20 отелей «Ibis», потому что в столицу из регионов прибывает большой поток командированных, которые готовы платить за размещение 3–4 тыс. руб. в сутки. Это именно та цена, которая устраивает отели Ibis. Что касается гостиниц, находящихся в регионах, то 90% их заполняемости обеспечивается бизнес-туристами, в основном командированными российскими компаниями, у которых бюджет на проживание сотрудников составляет в среднем от 2 до 4 тыс. руб., что также соответствует концепции развития «Ibis» в регионах России. В 2014 г. руководством компании «AccorHotels Group» было принято решение по дополнительной активации бренда «Ibis» путем ребрендинга и присоединения к нему отелей бренда «All Seasons», который трансформировался в «Ibis

Styles», и отелей бренда «Etap», после ребрендинга переименованного в «Ibis Budget». Эти перемены вызваны как внешними факторами (значительными изменениями в ожиданиях потребителей и изменениями конъюнктуры рынка), так и структурными реформами внутри группы компаний «Асгор». Как заявляет генеральный директор «AccorHotels Group» Д. Энекен, вертикальная сегментация отелей с фокусом на премиальные бренды уходит в прошлое. Сегодня все бренды должны демонстрировать собственную ценность и предлагать клиентам новые, современные и востребованные услуги. Поэтому «AccorHotels Group» приняла решение модернизировать бренды, относящиеся к эконом-классу, чтобы они выходили за привычные рамки сегмента бюджетных отелей и отвечали новым ожиданиям гостей. В 2012 г. ребрендинг сопровождался крупномасштабной коммуникационной кампанией. Ее главная цель заключалась в том, чтобы нарастить капитализацию имиджа мегабренда «Ibis» путем «подсветки» общих родственных черт 3-х брендов, включающих такие важные характеристики, как современность, простота и комфорт. В то же время потребители смогут отчетливо увидеть отличия этих брендов. Группа «AccorHotels» также намерена провести масштабную инфраструктурную и технологическую модернизацию всех ее бюджетных отелей: повысить комфортабельность номеров, перестроить общие помещения и лобби отелей, пересмотреть меню баров и ресторанов и внедрить новые технологии работы с гостями. Все это позволит отелям соответствовать актуальным тенденциям в индустрии гостеприимства и отвечать потребностям будущих клиентов [15]. Подобные изменения в брендовом портфеле не могут не сказаться на перспективности развития бренда «Ibis» в России – ведь лидером российского рынка гостиничного бизнеса будет тот, кто сумеет утвердить свое лидерство в регионах страны и продолжит успешно развиваться в этом направлении. Особые надежды руководство Асгор возлагает на бренд «Ibis Styles», который характеризуется стандартизованностью, совмещенной с неким колоритом, присущим месту расположения, что может добавить аутентичности отелям в туристских городах России. Что касается бренда «Ibis Budget», то его применение возможно в городах с численностью населения до 300 тыс. человек, в городах-спутниках туристских центров страны либо в тех районах крупных городов, где сосредоточена студенческая активность. Набор предоставляемых услуг, площадь номеров и их комплектация в отелях бренда «Ibis Budget» заметно уступают классическим отелям «Ibis», однако сохраняются качество комплектации номеров, грамотное использование свободного пространства и комфорт, но при этом цена заметно снижается [«Ibis»].

Проанализировать эконом-сегмент международных гостиничных брендов в России помогает информация, представленная автором ниже в Таблице 1.

Таблица 1

*Экономические бренды международных гостиничных сетей,
представленные в России в 2016 г.*

	Бренд	Количество отелей	Средняя цена (руб.) за стандартный номер с завтраком на 1 чел. (01.08.16 – 31.12.16)
«AccorHotels Group»	Ibis	14	3654
«Carlson Rezidor Hotel Group»	Park inn	21	5601
«InterContinental Hotel Group»	Holiday inn Express	1	3995
«Marriott International»	–	–	–
«Hilton Worldwide»	Hampton	7	3928

Следует оговорить, что международная гостиничная сеть «Marriott International» не представлена в России в рамках низкой ценовой категории и не может в этом сегменте составлять конкуренцию другим международным гостиничным сетям в России. Самый «дешевый» бренд сети «Marriott International» в России – «Courtyard», представленный на территории страны 7 отелями, имеет среднюю цену за ночь от 6 тыс. руб. [48] Поэтому были рассмотрены сети «AccorHotels Group» (бренд «Ibis»), «Carlson Rezidor Hotel Group» (бренд «Park inn»), «Intercontinental Hotel Group» (бренд «Holiday inn Express») и «Hilton Worldwide» (бренд «Hampton»), отели которых могут составить взаимную конкуренцию в сегменте отелей с низкой ценовой категорией.

Самую широкую географию распространения представляет бренд «Park inn», располагающий 21 отелем в различных городах России, от Мурманска до Новосибирска. Однако средняя цена за ночь в отелях бренда «Park inn» является самой высокой в сравнении с конкурентами – 5601 руб. Во многих региональных городах страны отели бренда «Park inn» являются представителями классического 3-х звездочного отеля, предлагающего соответствующие сервис и набор услуг, однако по ценовой категории отели «Park inn» зачастую выступает в качестве конкурента 4-х звездочным отелям, как это происходит, например, в Екатеринбурге. Данное обстоятельство находит свое отображение в отзывах гостей, которые ожидают условий, соответствующих заявленной ценовой категории.

2-е место по распространенности занимает бренд «Ibis», представленный на территории России 14 отелями, располагающимися от Калининграда

до Омска. 3-хзвездочные отели «Ibis» предполагают соответствующий стандарт международной гостиничной сети сервис и набор услуг с выраженной ориентацией на бизнес-гостей. При этом отели «Ibis» в Европе проще и скромнее: «В России мы строим “Ibis” с конференц-залами, ресторанами, предназначенными не только для завтраков, с хорошим баром, предлагаем бесплатный wi-fi, – говорит А. Деларофф. – Конечно, появился гардероб! И мы внимательнее рассматриваем вопрос теплоизоляции» [20]. Несмотря на эти дополнения к привычному европейскому формату, отели бренда «Ibis» предлагают самую низкую среднюю стоимость ночи среди конкурентов в России – 3654 руб.

Международная гостиничная сеть «InterContinental Hotels Group» представляет в России экономичный бренд «Holiday inn Express». В 2013 г. «InterContinental Hotels Group» анонсировала открытие 15 отелей «Holiday inn Express» в России [16], однако на данный момент бренд представлен только гостиницей в Воронеже со средней ценой за номер в 3995 руб.

Главным конкурентом бренда «Ibis» в России является не Park inn, который превосходит «Ibis» по количеству отелей, но сильно отличается по средней цене за номер, а бренд «Hampton», представитель международной гостиничной сети «Hilton Worldwide». Расширяющаяся стремительными темпами «Hilton Worldwide» представляет на территории России 7 отелей бренда «Hampton» – как в Москве и Санкт-Петербурге, так и в региональных городах. Средняя цена за номер в отелях бренда «Hampton» в России составляет 3928 руб. Конкуренция между «Ibis» и «Hampton» очевидна, например, в Нижнем Новгороде, где «Hampton» открылся в 2015 г. Генеральный менеджер отеля «Ibis Нижний Новгород» и по совместительству президент Ассоциации отельеров Нижегородской области К. Ключев утверждает, что «Ibis» и «Hampton» будут главными конкурентами, так как целевая аудитория у них идентична. У «Ibis» больше возможностей в организации конференц-услуг, однако «Hampton» новее и уже потому привлекательнее. Результат будет зависеть от позиционирования отеля, от работы новой команды, от исхода точечной борьбы за клиентские группы, за корпоративный сегмент [38].

Еще одно знаковое отличие сети «AccorHotels Group» на российском рынке гостиничных услуг – избирательность относительно того, как именно компания должна адаптировать отели разных сегментов к деятельности на территории России. Все проекты, которые команда разработчиков «AccorHotels» предлагает для внедрения в отели сети по всему миру, проходят тестирования в «пилотных» отелях сети в Москве («Novotel Москва Сити» и «Ibis Динамо»). Два отеля двух разных классовых и ценовых категорий служат испытательным полигоном для всех планируемых нововведений и дают возможность на основании полученного опыта вносить коррективы в проекты перед их полномасштабным внедрением во всех отелях сети

в России. Таким образом, «AccorHotels» стремится к тому, чтобы ее маркетинговая и информационная практика соответствовали специфике российского рынка.

С учетом последовательности и успешности стратегии развития на российском рынке гостиничных услуг, а также достижений «AccorHotels Group» в преодолении возникающих проблем и трудностей роста, в квалифицированном маркетинге и использовании конкурентных преимуществ, можно уверенно говорить о том, что положение сети на российском рынке гостиничных услуг стабильно и устойчиво. Однако главная сила французской сети заключается в планируемых изменениях, внедряемых подходах и тех стратегических действиях, которые определяют рыночную перспективу.

Очевидно, что важным драйвером для расширения международных гостиничных сетей в российских регионах служат крупные политические, социальные и спортивные мероприятия. Тенденция к тому, чтобы переносить крупные международные политические события из столицы в регионы является действенным катализатором роста гостиничного предложения. По данным аналитического агентства KPMG в 2015 г., лидером среди российских городов по такому показателю, как открытие новых отелей международных гостиничных сетей, стала Уфа, где в процессе подготовки к саммиту стран БРИКС и ШОС, проходившему в июле 2015 г., появились 4 гостиницы. В общей сложности номерной фонд увеличился на 681 номер, а линейка отелей пополнилась брендами «Hampton», «Hilton Garden inn», «Sheraton» и «Holiday inn». Следует отметить, что до 2015 г. в Уфе вообще не было международных отелей [21].

Проведение в 2018 г. Чемпионата мира по футболу обусловит увеличение предложения в городах-участниках: было объявлено об открытии в Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону и Самаре от 3 до 5 новых отелей международных брендов. Существенное увеличение предложения также ожидается в Краснодаре – город характеризуется стабильным потоком туристов, потребности которых в качественных международных гостиницах остаются неудовлетворенными. Исследование, проведенное аналитиками KPMG, выявило наиболее привлекательные города регионов России, характеризующиеся высоким и стабильным притоком туристов и вместе с тем – низким текущим предложением современных гостиничных номеров и небольших числом запланированных проектов. Было выделено 4 города: Набережные Челны, Тольятти, Барнаул и Хабаровск. В Набережные Челны и Тольятти приезжает стабильно большое количество бизнес-туристов (Набережные Челны – 1300 тыс. чел. в год, Тольятти – 650 тыс. чел. в год), поскольку там располагаются крупные заводы и компании энергетического сектора (КАМАЗ, АвтоВАЗ, «Sollers»). В настоящее время в этих городах

нет отелей международных сетей, но уже анонсировано планирующееся открытие «Ibis» в Тольятти и «Holiday inn Express» в Набережных Челнах [21].

Барнаул и Хабаровск столкнулись с растущим притоком туристов из Азиатско-Тихоокеанского региона (преимущественно из Китая – количество китайских туристов в Барнауле в 2014-2015 гг. возросло в 2 раза) [21]. Реализуемые государственные программы по развитию туристского сектора (курортная зона «Белокуриха», игровые зоны «Сибирская монета» и «Приморье») подчеркивают привлекательность развития гостиничного сектора в этих регионах, где по-прежнему отсутствуют необходимая инфраструктура и достаточное предложение качественных гостиничных номеров.

Особый интерес вызывают города, через которые протекает Транссибирская железнодорожная магистраль, туристические поездки по которой пользуются неизменным успехом у иностранных туристов. Лидеры российского рынка гостиничных услуг среди международных сетей «AccorHotels Group» и «Carlson Rezidor Hotel Group» уже объявили о планах открыть отели «Ibis» и «Park inn» соответственно в Иркутске, обозначив таким образом свое присутствие в Восточной Сибири. Отметим, что по числу отелей в городах, расположенных на Транссибе, в 2016 г. лидером являлась «AccorHotels Group». Отели французской сети располагаются на пути следования поездов в 5-ти городах – Москве, Ярославле, Екатеринбурге, Тюмени, Омске. У «Carlson Rezidor Hotel Group» отели есть только в 3-х городах, через которые проходит Транссиб (Москва, Екатеринбург и Новосибирск).

Примечательно, что по данным последнего аналитического отчета компании «Ernst&Young» совокупное количество гостиниц под международными гостиничными брендами в России к 2020 г. должно составить 270 единиц. При этом прогнозируется открытие компанией «AccorHotels Group» 43 новых отелей, в то время, как нынешний лидер рынка международных гостиничных сетей в России «Carlson Rezidor Hotel Group» откроет еще всего лишь 4 отеля [11].

Говоря о перспективах развития французской гостиничной сети «AccorHotels Group» в России, необходимо подчеркнуть, что менеджмент компании не ограничивается экспансией только по линии отелей бренда Ibis, а умело привлекает на российский рынок отели других брендов своего портфолио, размещая их не только в столице или крупных центрах, но и в подходящих региональных городах. Например, Калуга – один из главных промышленных центров, расположенных недалеко от Москвы. Здесь выделены 2 преобладающих типа возможных клиентов предприятий гостиничной индустрии. 1-й – приезжающие в командировки на достаточно длительное время иностранные сотрудники компаний, базирующихся в Калуге. В связи с этим принято решение о строительстве апарт-отеля бренда «Adagio». 2-й тип – это российские специалисты, приезжающие в Калугу по

делам, или же клиенты, наносящие краткосрочные визиты в город. Таким гостям больше всего подойдет бренд «Ibis», который устроит их по стоимости проживания, а также даст владельцу отеля возможность уменьшить инвестиционные расходы [13]. Чтобы сократить расходы на строительство, организацию офисной деятельности, прокладку коммуникаций и обслуживания, оба открываемых в Калуге отеля было решено объединить в единый комплекс – еще одна отличительная черта российской экспансии «AccorHotels», дающая преимущество в перспективности привлечения разных категорий гостей. Такие комплексы имеют место еще в Москве, где объединены отели брендов «Ibis», «Mercure» и «Adagio», и в Красноярске, где соседствуют «Ibis» и «Novotel». Крупнейшим новым гостиничным объектом в столице должен стать проект в районе Киевского вокзала, объединяющий сразу 3 бренда – «Adagio», «Ibis» и «Novotel» (вместе 701 номер) [29].

Помимо «Аэрофлота», который являлся главным девелопером проекта «Novotel» в Шереметьево, международная гостиничная сеть «AccorHotes Group» успешно взаимодействует с другими стратегическими партнерами в России. Например, с одной из крупнейших частных инвестиционных компаний России – «Интеррос», а также с российским девелопером «Кеско», работающим на гостиничном рынке и рынке недвижимости с 2000 г. Эти партнеры способствовали реализации ряда проектов Accor: «Интеррос» – «Novotel Москва Новослободская» и «Mercure Роза Хутор» [28], «Кеско» – «Ibis Санкт-Петербург Центр», «Ibis Казань Центр», «Novotel Екатеринбург Центр» [17].

В будущем «AccorHotels Group» планирует вывести на российский рынок 1-й отель класса люкс бренда «Sofitel», принадлежащего сети. Решение правительства Москвы разрешать строительство внутри 3-го транспортного кольца только новых отелей, но не бизнес-центров, жилых и торговых комплексов будет способствовать открытию «Sofitel» в самом центре столицы [32].

Перспектива отелей, строящихся в России под управлением международной гостиничной сети «AccorHotels Group» или по договору франчайзинга, может быть подкреплена стратегическим соглашением, подписанным между французской компанией и китайской сетью отелей «Huazhu Hotels» в конце 2015 г. В управлении «Huazhu Hotels Group» находятся более 2500 гостиниц в 342 городах; при этом по соглашению в собственность «AccorHotels» переходит 10,8% акций «Huazhu» и место в совете директоров китайской компании [2]. По условиям соглашения отели компаний-партнеров будут интегрированы в системы бронирования обеих сетей, программы лояльности будут объединены, что откроет китайским туристам еще одно окно в Европу, в том числе в Россию, по льготным тарифам.

В 2015 г. Россию посетили 583 тыс. китайских граждан, при этом, по прогнозам экспертов, поток туристов из Китая в ближайшие годы будет только расти [6]. Поскольку гостиничная сеть «Huazhu» является одной из крупнейших в Китае, высока вероятность того, что отели сети «AccorHotels» в России будут весьма востребованы среди китайских гостей.

В то время, как «AccorHotels Group» делает ставку на взаимовыгодное сотрудничество с китайской «Huazhu Hotels Group», главный конкурент французской компании в России – «Carlson Rezidor Hotel Group» – переживает процесс поглощения китайской компанией «HNA Group Co.», уже заявившей о покупке компании «Carlson Hotels Inc.», которой в свою очередь, принадлежит контрольный пакет акций «Rezidor Hotel Group». Один из гигантов мировой индустрии гостеприимства будет поглощен по частям. Объединение HNA и «Carlson» «повысит возможность ускорить экономический рост за счет инвестиций в цифровую сферу, в активы в крупных городах, в строительство гостиниц «Radisson Red» и других брендов», – говорится в заявлении компании [18]. Скорее всего, это событие скажется на стратегии компании в России – возможно, в страну придет новый бренд «Radisson Red», концепция которого до конца еще не определена, как и перспективность применения в России.

Конкурентные преимущества сетевой организации гостиничного бизнеса, особенно в условиях современных процессов глобализации, проявляются все более явно. Входящий в цепочку отель приобретает огромные возможности роста и развития в гостиничном бизнесе с помощью опоры на уже разработанные и проверенные временем схемы и контакты с партнерами сети, клиентские базы и поддержку главного бренда сети. Сетевой отель имеет доступ к централизованной системе бронирования, которая обеспечивает немалый процент в загрузке отеля. Оборудование, качество питания, символы, внутрисетевые стандарты, технологии, уникальные точки продаж, способы предложения, ключевой гостиничный продукт, персонал, ценообразование, географическое положение – все эти показатели в совокупности и определяют особенный и уникальный стиль, присущий многим крупным международным сетям.

Принцип формирования гостиничной сети, при котором сама сеть является собственником новых гостиниц, уходит в прошлое. Это связано как с формированием сильных и узнаваемых гостиничных брендов, которые уже выступают в качестве продукта продажи, так и желание более быстрого развития, в том числе и на российском рынке. Хорошо известны и активно используются 2 самые распространённые формы расширения гостиничной сети – франчайзинг и договор на управление. Франчайзинг обеспечивает более быстрое расширение, а договор на управление – более качественное. Франчайзинг может быть обоснованно применен на рынках тех стран, где сформирована высококлассная культура гостиничного обслуживания и

присутствует достаточное количество специалистов с богатым опытом работы в сфере. Договор на управление предполагает руководство новым отелем непосредственно представителем сети, что обеспечивает качественное и стандартизированное развитие отеля в первые годы. В России в связи с недоверием международных гостиничных сетей к отечественным гостиничным менеджерам наибольшее применение находит именно договор на управление.

Проведенное исследование стратегий развития международных гостиничных сетей и специфики российского рынка позволяет обозначить некую формулу, которой пользуются международные гостиничные сети, успешно функционирующие в России. Вначале применяются стратегии внешней ориентации и брендинга, делается ставка на стратегических партнеров и формирование крепких позиций бренда в главных городах России. Создаются своеобразные флагманские отели в Москве и Санкт-Петербурге, которые привлекают иностранцев (в том числе участников клуба лояльности сети), привыкших к комфорту и безопасности, недостающих, по их мнению, России. Это создает рекламу новым отелям, привлекает местных гостей, обеспечивает возможность проведения крупных международных конференций и иных заметных событий. Поиск внутренних партнеров и изучение специфики и потребностей российского гостиничного рынка позволяет сети перейти к стратегиям внутренней ориентации и последовательной сфокусированной экспансии. При содействии местных девелоперов и инвесторов отели начинают строиться в городах, менее значимых, чем Москва и Санкт-Петербург, но тоже заметных на международной арене и привлекательных среди российских туристов – таких, как Сочи, Казань, Ярославль, Калининград, Нижний Новгород. Присутствие отелей сети в крупных туристских центрах страны обеспечивает укрепление сети на рынке России, а также привлекает в эти города все больше иностранцев, получающих возможность выбора качественного проживания и создающих дополнительный авторитет сети. После закрепления в главных туристских центрах страны сеть переходит к стратегии сегментирования и географии, направленной на проникновение и утверждение в российских регионах, что и является главной целью.

Изучая материал по теме, автор проанализировал сильные и слабые стороны положения группы «AccorHotels» на российском рынке гостиничных услуг, выявил перспективы и трудности развития сети в ближайшие годы. Результаты авторского SWOT-анализа представлены ниже в Таблице 2.

Таблица 2

SWOT-анализ «AccorHotels Group» на гостиничном рынке России

Внутренняя среда	Strengths: <ul style="list-style-type: none"> • Хорошее знание особенностей российского рынка • Сильный региональный бренд «Ibis» • Широкий портфель брендов, разумное применение стратегии сегментации • Эффективные программы подготовки и продвижения персонала • Действенная программа лояльности • Решения в области уменьшения операционных затрат 	Weaknesses: <ul style="list-style-type: none"> • Проблема поддержания высоких стандартов качества в региональных отелях • Недостаточное присутствие на рынке Санкт-Петербурга
Внешняя среда	Opportunities: <ul style="list-style-type: none"> • Развитие рынка внутреннего туризма в стране • Рост спроса на качественное гостиничное предложение в регионах • Развитие MICE-индустрии • Наличие стабильных партнеров на рынке • Заключение новых стратегических соглашений 	Threats: <ul style="list-style-type: none"> • Экономический, политический кризисы • Падение рынка въездного туризма в России • Завышенные ожидания собственников • Российское законодательство • Конкуренция со стороны других международных гостиничных сетей • Невысокий уровень подготовленности отечественных специалистов

Отметим важнейшие конкурентные преимущества, которые необходимо развивать и применять международной гостиничной сети, чтобы выиграть борьбу за присутствие в регионах России.

1. Руководство сети должно получить возможность реально оценивать перспективы региональной экспансии – следовательно, ему необходимо обладать необходимыми знаниями о специфике каждого региона, куда сеть намеревается зайти.

2. Сеть должна располагать сильными стратегическими партнерами – как международными, так и российскими.

3. Ставка должна быть сделана на сильный региональный бренд, который будет учитывать потребности региональных городов, предлагая реальные цены и имея небольшую стоимость в реализации.

4. Руководство компании должно учитывать общий невысокий уровень подготовленности кадров гостиничной сферы в России и по этой причине уделять первоочередное внимание совершенствованию профессиональных компетенций персонала. Чем быстрее лучше адаптированные к российскому рынку отечественные специалисты будут работать наравне с приглашенными иностранными профессионалами, тем быстрее будет происходить рост сети в России.

Литература

1. Ассор: «Мы дольше других "присматривались" к России и СНГ, зато теперь развиваемся очень быстро» [Электронный ресурс] // Интерфакс. – Режим доступа: <http://tourism.interfax.ru/ru/interview/expert/368/> (дата обращения 06.04.2016).

2. AccorHotels вступил в стратегический альянс с китайской Huazhu // Фронт-деск.ру. URL: <http://www.frontdesk.ru/news/accorhotels-vstupil-v-strategicheskiy-alyans-s-kitayskoy-huazhu> (дата обращения 28.04.2016).

3. Ассор в Красноярске под прокурорским надзором. Законность постройки Ibis и Novotel поставлена под сомнение из-за «турецкого следа» // Hotelier.PRO. URL: <http://hotelier.pro/news/item/794-krasnoyarsk/794-krasnoyarsk> (дата обращения 08.03.2016).

4. Алексис Деларофф [Электронный ресурс] // Коммерсант. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2417244>.

5. Алексис Деларофф, AccorHotels: Стратегия бренда на постсоветском пространстве. Инвестиции в период кризиса. О ЧМ-2018, гостиничном демпинге и «красноярской истории» [Электронный ресурс] // Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/management/item/1304-delaroff>.

6. В России побывало рекордное количество иностранцев // Российская газета. URL: <http://rg.ru/2015/12/23/turizm.html> (дата обращения 02.05.2016).

7. В Чебоксарах открылся первый отель международной сети Ibis [Электронный ресурс] // Чувашская республика: офиц. сайт. – Режим доступа: http://gov.cap.ru/info.aspx?gov_id=49&id=3046477.

8. Влияние AccorHotels: 880.000 рабочих мест по всему миру. Вклад в мировой ВВП €22 млрд. 3700 отелей в 92 странах мира [Электронный ресурс] // Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/interviews/item/962-accorhotels/962-accorhotels> (дата обращения 08.03.2016).

9. Горшенева О. В., Тасина Е. Д. Маркетинг в сфере туризма: характеристика и основные тенденции развития / О. В. Горшенева, Е. Д. Тасина // Маркетинг и коммуникации в бизнесе: сборник научных трудов преподавателей, докторантов, аспирантов и студентов кафедры «Маркетинг и коммуникации в бизнесе». – Ростов-на-Дону: АкадемЛит, 2014. – С. 175-181.

10. Гостиницы под управлением международных операторов в России – 2015 // Ernst&Young [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-International-hotel-brands-reviews->

[2015-RUS/\\$FILE/EY-International-hotel-brands-reviews-2015-RUS.pdf](#) (дата обращения 20.04.2016).

11. Гостиницы под управлением международных операторов в России – 2016 // Ernst&Young [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus/\\$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus/$FILE/EY-international-hotel-brands-review-2016-rus.pdf) (дата обращения 20.04.2016).

12. Гостиничные операторы России // CRE.ru. URL: <http://www.cre.ru/journalnews/24210/> (дата обращения 21.04.2016).

13. Интервью с Алексисом Деларофф, генеральным директором Accor Hospitality [Электронный ресурс] // Фронтдеск.ру. – Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru/article/intervyu-s-aleksisom-delaroff-generalnym-direktorom-accor-hospitality> (дата обращения 06.04.2016).

14. Ирина Мельникова, Accor: «Раньше места управляющих занимали иностранцы. Сейчас соотношение поменялось» [Электронный ресурс] // Фронтдеск.ру. Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru/article/irina-melnikova-accor-ranshe-mesta-upravlyayushchih-zanimali-inostrancy-seychas-sootnoshenie> (дата обращения 30.04.2016).

15. Ibis становится мегабрендом // Фронтдеск.ру. URL: <http://www.frontdesk.ru/news/ibis-stanovitsya-megabrendom> (дата обращения 12.05.2016).

16. IHG откроет 15 отелей Holiday Inn Express в России к 2019 г. // РБК. URL: <http://realty.rbc.ru/news/05/03/2013/562949986042743.shtml> (дата обращения 07.04.2016).

17. Кеско [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://kesco.ru/about> (дата обращения 18.05.2016).

18. Китайцы скупают Carlson Rezidor по частям – сначала Carlson, потом Rezidor. Поднебесная продолжает поглощать мировую гостиничную индустрию [Электронный ресурс] // Фронтдеск.ру. – Режим доступа: <http://www.hotelier.pro/news/item/1354-carlsonrezidor/1354-carlsonrezidor> (дата обращения 02.06.2016).

19. Командный чемпионат Европы по легкой атлетике – 2015 // Чувашская республика [Официальный сайт]. URL: http://gov.cap.ru/SiteMap.aspx?gov_id=81&id=1859680 (дата обращения 14.04.2016).

20. Корпорация успеха: ненавязчивый захват российского рынка [Электронный ресурс] // HoReCa magazine. – Режим доступа: <http://www.horeca-magazine.ru/article/224/> (дата обращения 06.05.2016).

21. Международные гостиничные сети в России, СНГ и Грузии // KPMG [Официальный сайт]. – Режим доступа: http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_Hotel_1r_new.pdf (дата обращения 12.05.2016).

22. Международные гостиничные сети удвоят свое присутствие в России к 2020 г. [Электронный ресурс] // Российская газета. – Режим доступа: http://rbth.com/business/2014/11/27/international_hotel_operators_to_double_presence_in_russia_by_2020_41761.html (дата обращения 06.02.2016).

23. Мешков А. В. Особенности развития российского рынка гостиничных услуг на современном этапе / А. В. Мешков // Вестник российского нового университета. – 2013. – № 2. – С. 186 – 188.

24. Мнение. Партнеры или враги? Гостиничные франшизы, ОТА и иное «зло посредников» против отельеров [Электронный ресурс] // Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://www.hotelier.pro/interviews/item/244-ota> (дата обращения 21.05.2016).
25. «Мы думаем и действуем глобально», – Вольфганг Нойман, назначенный президент и генеральный директор Rezidor Hotel Group [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2012/11/08/my_dumaem_i_dejstvuem_glob_alno_volfgang_nojman_naznachennyj.
26. «Новотель-Шереметьево-2»: 10 лет успеха // АвиаПорт. URL: <http://www.aviaport.ru/digest/2002/05/24/28755.html> (дата обращения 09.03.2016).
27. Отборочный этап Accor Professions Challenge собрал лучших молодых барменов, поваров, сотрудников службы приема и размещения и официантов // Фронтдеск.ру. URL: <http://www.frontdesk.ru/news/otborochnyy-etap-accor-professions-challenge-sobral-luchshih-molodyh-barmenov-povarov> (дата обращения 07.05.2016).
28. Первая ласточка по имени «Novotel» // Интерпрес. URL: <http://archive.interros.ru/050053055054124053050057054> (дата обращения 18.05.2016).
29. Почти 5 тыс. новых гостиничных номеров международных брендов откроются в России в 2016 г. [Электронный ресурс] // Интерфакс. – Режим доступа: <http://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/31685> (дата обращения 05.05.2016).
30. Расточительное гостеприимство [Электронный ресурс] // Российская Газета. – Режим доступа: <http://rg.ru/2015/06/17/zapret.html> (дата обращения 04.05.2016).
31. Роспотребнадзор запретил предоставлять скидки на гостиничные номера для молодоженов и в дни рождения гостей [Электронный ресурс] // Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/news/item/933-rospotreb> (дата обращения 08.03.2016).
32. «Рынок – здесь», – Дени Эннекен, президент и генеральный директор Accor [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/library/articles/2011/10/20/rynok_zdes_deni_enneken_prezident_i_generalnyj_direktor (дата обращения 20.04.2016).
33. Сеть отелей Accor // Орли тур. URL: <http://www.orli-tour.com.ua/accor.html> (дата обращения 18.04.2016).
34. Судьба брендов после покупки Marriott оператора Starwood [Электронный ресурс] // Фонтдеск.ру. – Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru/article/sudba-brendov-posle-pokupki-marriott-operatora-starwood>.
35. Туркам с 1 января запретили держать в России гостиницы и турфирмы [Электронный ресурс] // РИА Крым. – Режим доступа: <http://crimea.ria.ru/economy/20151230/1102413791.html> (дата обращения 08.03.2016).
36. Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi> (дата обращения 21.02.2016).
37. Федоров Р. Г., Кошелева Е. А. О развитии гостиничных услуг в регионах с низкой туристской привлекательностью / Р. Г. Федоров, Е. А. Кошелева [Электронный ресурс] // Издательство креативная экономика. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/articles/28534> (дата обращения 15.05.2016).

38. Hampton by Hilton официально открылся в Нижнем Новгороде. Церемония с участием губернатора. С кем будет конкурировать новый отель // Hotelier. PRO. URL: <http://hotelier.pro/news/item/1450-hamptonn> (дата обращения 02.05.2016).
39. Hilton: кризисная ситуация в туризме – лучшее время делать инвестиции // РИА Новости. URL: <http://ria.ru/tourism/20141202/1036172257.html> (дата обращения 07.04.2016).
40. «Я тут ни при чем». Как справиться с особенностями русского национального сервиса [Электронный ресурс] // Slon. – Режим доступа: <http://slon.ru/biz/1099983> (дата обращения 12.05.2016).
41. «AccorHotels Group» [Official website]. URL: <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/brand-portfolio.html> (date of access 04.05.2016).
42. Ada Egorova, General Manager, AccorHotels Moscow [Electronic resource] // Hospitality-on. – Mode of access: <http://hospitality-on.com/rubriques/wha-2015/trophee-du-meilleur-hotelier/ada-egorova-general-manager-accorhotels-moscow/> (date of access 09.05.2016).
43. Challenges of Running a Hotel Chain [Electronic resource] // Hotelogix. – Mode of access: <http://www.hotelogix.com/blog/2015/11/02/challenges-of-running-a-hotel-chain/> (date of access 05.05.2016).
44. Climate Change and Tourism Responding to Global Challenges: UNEP. – Madrid, 2008. – 193 p.
45. Developments and challenges in the hospitality and tourism sector: issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering, Tourism Sector. – Geneva, 2010. – 105 p.
46. Ibis [Electronic resource]: official website. – Mode of access: <http://www.ibis.com> (date of access 13.05.2016).
47. Le Club AccorHotels [Electronic resource]: [Official website]. – Mode of access: <http://www.accorhotels.com/ru/leclub/partners/index.shtml> (date of access 08.04.2016).
48. Marriott International [Electronic resource]: [Official website]. URL: <http://www.marriott.com/default.mi> (date of access 15.05.16).
49. New horizons for Le Club AccorHotels members // AccorHotels news. URL: <http://www.accorhotels-group.com/en/news/new-horizons-for-le-club-accorhotels-members.html> (date of access 03.05.2016).
50. Olsen M., Zhao J. Handbook of hospitality strategic management / M. Olsen, J. Zhao. – Oxford: Elsevier, 2008. – 461 p.
51. Petersen C. Harnessing user-generated content & social media to transform the face of travel / C. Petersen. – Berlin: ITB, 2010. – 159 p.
52. Planet 21 // «AccorHotels Group» [Official website]. URL: <http://www.accorhotels.com/gb/sustainable-development/index.shtml> (date of access 20.05.2016).
53. Rezidor запускает амбициозную программу: Think Planet! // ProHotelia. URL: <http://prohotelia.com.ua/2012/09/think-planet/> (дата обращения 17.04.2016).
54. The Top 4 Challenges Facing Hospitality Today: A White Paper from Asia Tech Directions. – Singapore, 2011. – 14 p.
55. Through the hardship of the market to the hotel stars [Electronic resource] // Domina Russia [Official website]. – Mode of access: <http://dominarussia.com/en/about/media/through-the-hardship-of-the-market-to-the-hotel-stars> (date of access 04.05.2016).